



Leren van een calamiteit in het sociaal domein

Inhoud

- 3 Inleiding
- 7 Wat zijn acties voorafgaand aan het onderzoek en de evaluatie?
- 10 Hoe stem je als gemeente over een calamiteit af met de toezichthouder?
- 13 Hoe bereid je het (evaluatie)onderzoek voor?
- 19 Hoe geef je de evaluatie vorm?
- 22 Wat doe je met de uitkomsten van het (evaluatie)onderzoek?

Colofon

Auteurs

Drs. H.V. Heskes,
J. van den Toorn, MSc
A.M.L. van der Hoff, MSc

Vormgeving

The Goodplace

Uitgave

Verwey-Jonker Instituut
in opdracht van het traject
Vernieuwen van integraal toezicht
in het sociaal domein van het
Programma Sociaal Domein



Inleiding

Het sociaal domein is de afgelopen jaren ingrijpend veranderd. Professionals werken steeds beter samen om kwetsbare personen en gezinnen optimaal te ondersteunen. Met elkaar en met de cliënt bieden de verschillende professionals effectieve en samenhangende zorg en ondersteuning. Het belang van 'integraal werken' rondom een kwetsbaar huishouden is sterk toegenomen. Iemand die zorg of ondersteuning nodig heeft, denkt vanuit één hulpvraag en niet vanuit verschillende hokjes en kokers die bij verschillende overheden en andere partijen zijn georganiseerd.

Kwetsbare huishoudens

Het is een complexe taak die de professionals met elkaar rondom kwetsbare huishoudens vervullen. Een huishouden is kwetsbaar als het problemen heeft op meerdere leefgebieden, en als gevolg hiervan zorg en ondersteuning nodig heeft. Zoals op het gebied van werk en inkomen, schulden, maatschappelijke ondersteuning, wonen, onderwijs, jeugdhulp, veiligheid en (geestelijke) gezondheid.

Soms leiden de gezamenlijke zorg en ondersteuning niet tot het oplossen of het beheersbaar maken van de problematiek. In het ergste geval escaleert de problematiek en leidt dit tot een calamiteit. Als ondanks alle gezamenlijk ingezette zorg en ondersteuning een calamiteit plaatsvindt, heeft dit grote maatschappelijke impact.

Voor wie?

Deze publicatie is bedoeld voor medewerkers die vanuit de gemeente verantwoordelijk zijn voor het organiseren van onderzoek en de evaluatie van calamiteiten en incidenten met maatschappelijke impact in het sociaal domein.

Evalueren van een calamiteit: waarom?

Een calamiteit, zoals de gewelddadige dood van een kind, levert veel vragen op. De gemeenteraad en de media stellen vragen aan de betrokken wethouder(s) en ook vanuit de samenleving is behoefte aan duidelijkheid. De grote vraag luidt: 'Hoe heeft dit kunnen gebeuren?'. Politiek, media en samenleving zijn het erover eens dat 'dit nooit meer mag gebeuren' en dat 'de onderste steen boven moet komen'.

De vragen die na een calamiteit opkomen, leiden vaak tot onderzoek en evaluatie. Het onderzoek wordt gebruikt om de gebeurtenis af te sluiten (symbolisch doel), verantwoording af te leggen (politiek doel), maar vooral ook om te leren. Niet alleen van wat er misging, maar juist ook wat goed ging en behouden moet blijven.

Doelen van een evaluatie

Gemeenten kunnen dus verschillende doelen hebben met de evaluatie. Deze handreiking gaat in op het gezamenlijk leren van een calamiteit. Wil een gemeente 'de onderste steen boven krijgen' en een eventuele schuldvraag beantwoorden? Of wil een gemeente na een calamiteit verantwoording afleggen door onafhankelijk onderzoek? Dan is een extern onderzoek doorgaans meer geëigend.

Bij betrokken partijen en gemeente bestaat doorgaans een intrinsieke motivatie om na een calamiteit structurele verbeteringen door te voeren. Door een calamiteit samen met betrokken uitvoeringsorganisaties te evalueren, wordt een zo groot mogelijk lokaal leereffect bereikt. Samen evalueren leidt bovendien tot een gezamenlijk eigenaarschap over eventuele tekortkomingen in het netwerk en verbeterpunten.

Een calamiteit is in de praktijk nogal eens aanleiding voor veelomvattende beleids- of stelselwijzigingen, die geen directe relatie hebben met de oorzaken van de calamiteit. Dit gebeurt als te snel wordt overgestapt naar de beantwoording van de vraag 'hoe voorkomen we dat zoiets nog een keer gebeurt?', zonder dat gericht onderzoek heeft plaatsgevonden naar de oorzaken van de calamiteit.

Een evaluatie van een calamiteit heeft als doel om met elkaar te leren en het in het vervolg beter te doen met elkaar. De uitkomsten van de evaluatie bieden een fundament voor de (politieke) besluitvorming die erop volgt, bijvoorbeeld over beleidsaanpassingen.

De evaluatie helpt betrokkenen om gericht te kijken naar wat er écht voor nodig is om verbeteringen door te voeren. Gemeenten houden zelf in de hand welke aanpassingen een antwoord zijn op

“

**Een calamiteit als de
gewelddadige dood van
een kind, roept veel
vragen op.**

geconstateerde knelpunten. Verbeteracties kunnen gelden voor de betrokken uitvoeringsorganisaties, maar ook voor de gemeente als opdrachtgever en stelselverantwoordelijke.

Waarom deze publicatie?

De rol van gemeenten in het sociaal domein is veranderd. Zij hebben een centrale rol gekregen in de vormgeving van het lokale sociaal domein. Gemeenten hebben bijvoorbeeld zelf een rol in de toeleiding van kwetsbare inwoners naar werk, maatschappelijke ondersteuning en jeugdhulp, zijn opdrachtgever voor aanbieders van deze hulp en voor gecertificeerde instellingen voor jeugdbescherming en jeugdreclassering. Verder zijn gemeenten verantwoordelijk voor het stelsel van zorg en ondersteuning in het sociaal domein.

In de toegenomen verantwoordelijkheid van gemeenten past het zelfstandig onderzoeken van calamiteiten. Belangrijk uitgangspunt hierbij is om van het onderzoek te leren. Bij dit uitgangspunt hoort dat professionals en bestuurders niet alleen betrokken zijn bij het onderzoek, maar hier zelf verantwoordelijkheid in nemen door dit leerproces zelf te organiseren en uit te voeren. De handreiking is bedoeld om gemeenten hierin te faciliteren.

Toezichthouders hebben een belangrijke taak als het gaat om onderzoek naar calamiteiten. In het sociaal domein zijn dit de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd, de Inspectie voor het Onderwijs, de Inspectie Justitie en Veiligheid, de Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid en de lokale Wmo-toezichthouders. Aan de afstemming tussen gemeente en toezichthouders besteedt deze publicatie dan ook uitgebreid aandacht.





Over deze publicatie

De publicatie is gemaakt in het kader van het traject 'Vernieuwen van integraal toezicht in het sociaal domein' van het [Programma Sociaal Domein](#).

Een gezamenlijk programma van Rijk en gemeenten om de transformatie in het sociaal domein te versnellen.

Deze publicatie is dan ook tot stand gekomen in samenwerking tussen Rijkstoezicht en drie gemeenten en de uitvoeringsorganisaties in die gemeenten die in het afgelopen jaar zelf betrokken waren bij het onderzoek en de evaluatie van een calamiteit in het sociaal domein. Met hen is besproken hoe zij het onderzoek en de evaluatie hebben uitgevoerd, wat daar goed in ging en tegen welke knelpunten zij zijn aangelopen. Dit leverde rijke input op. Met de gemeenten en de inspecties is vervolgens de outline voor deze handreiking besproken in een gezamenlijke bijeenkomst.

1. Wat zijn acties voorafgaand aan het onderzoek en de evaluatie?

Er is een calamiteit in jouw gemeente gebeurd, wat nu? Deze handreiking gaat in op het onderzoeken en evalueren van de calamiteit. Nadat een calamiteit in het sociaal domein heeft plaatsgevonden, zijn er veel acties en zaken nodig voordat de gemeente – als verantwoordelijke voor het onderzoek – aan de evaluatie toekomt. De eerste stappen zijn beschreven in een andere publicatie: [Handvatten voor gemeenten: communicatie en afstemming bij een calamiteit.](#)

Veel gemeenten hebben een protocol of draaiboek voor het handelen bij calamiteiten. Zie bijvoorbeeld het [draaiboek van de gemeente Amsterdam](#). In zo'n protocol of draaiboek staat wie de regie heeft, wie aanspreekpunt is en hoe de communicatie richting media en nabestaanden dient plaats te vinden. (Zorg)instellingen hebben ook vaak een eigen protocol.

Gemeenten kunnen bevorderen dat het draaiboek of protocol ook daadwerkelijk wordt gebruikt bij een calamiteit door ermee te oefenen met betrokken partijen binnen en buiten de gemeente. Betrek hierbij bijvoorbeeld ook de verantwoordelijk wethouder(s) voor het sociaal domein en de gemeenteraad. Zo weet je of het protocol werkt en waar aanpassing nodig is. Verder is het voor betrokkenen helder wat zij kunnen verwachten als zich een calamiteit voordoet en wat er van hen wordt verwacht.

Zet je wel of geen gezamenlijk (evaluatie)onderzoek in naar aanleiding van de calamiteit?

Deze publicatie gaat over de evaluatie van calamiteiten waar voor gemeenten een rol is weggelegd vanuit de verantwoordelijkheid voor het stelsel en de opdrachtgeversrol. Niet elke calamiteit leent zich voor evaluatie onder regie van de gemeente. Weeg het inzetten van een gezamenlijk (evaluatie) onderzoek daarom goed af. Een gezamenlijk evaluatieonderzoek is met name zinvol bij (een combinatie van) de volgende situaties:

Als meerdere domeinen betrokken zijn bij het huishouden

Een gezamenlijke evaluatie is zinvol als meerdere domeinen betrokken zijn, zoals zorg, jeugdhulp, veiligheid, onderwijs, huisvesting, werk en inkomen. Een gezamenlijk onderzoek ligt niet voor de hand als één zorgaanbieder bij het huishouden betrokken is. In die gevallen hanteren instellingen hun eigen protocol, en gelden procedures omtrent melden en onderzoek van de verschillende toezichthouders (de links naar de betreffende procedures staan onder 'Hoe stem je als gemeente over een calamiteit af met de toezichthouder?')

Gemeenten kunnen nagaan of de betrokken zorgaanbieder een melding doet bij de betreffende toezichthouder en welke afwegingen de zorgaanbieder hierbij heeft. Is de gemeente de (enige) betrokken partij bij het huishouden? Neem dan contact op met de betreffende toezichthouder om te overleggen over het doen van een melding vanuit de gemeente. Dit kan bijvoorbeeld het geval zijn als de hulpverlening (uitsluitend) is uitgevoerd door een wijkteam waarvan de medewerkers in dienst zijn bij de gemeente.

Als de calamiteit niet heeft plaatsgevonden in een instelling, maar in de huiselijke omgeving

Heeft een calamiteit zich afgespeeld in een instelling, bijvoorbeeld omdat één of meer leden van het

huishouden op het moment van de calamiteit in een instelling verbleven? Dan volgt de betreffende instelling in de regel ook haar eigen protocol en regels omtrent melden en onderzoek.

Als er sprake is van een grote maatschappelijke impact

Het evaluatieonderzoek vergt de nodige tijd en inspanning van de gemeente en de deelnemers aan de evaluatie. Niet elke calamiteit leent zich voor zo'n uitgebreid evaluatieonderzoek. Een afweging om wel of geen evaluatieonderzoek in te zetten is de maatschappelijke impact die de calamiteit heeft.

Als gemeente en betrokken partijen als doel hebben van de calamiteit te leren

Het evaluatieonderzoek kan zoals gezegd verschillende doelen dienen. Het kan een symbolisch doel hebben om een ernstige gebeurtenis te kunnen afsluiten en het kan een politiek doel dienen om verantwoording af te leggen. Ervan leren en tot gerichte verbeterpunten komen, kan ook een doel zijn. Het is belangrijk om als gemeente te bepalen welk doel het evaluatieonderzoek moet dienen. Als het doel is om als gemeente en organisaties gezamenlijk te leren en tot verbeterpunten te komen, dan is een gezamenlijk evaluatieonderzoek een goed middel.

Een gezamenlijk (evaluatie)onderzoek is minder geschikt:

Als er behoefte is aan een onafhankelijk onderzoek

Deze behoefte hangt doorgaans samen met een politiek doel bij de evaluatie. Wil een gemeente, bijvoorbeeld om politieke redenen, de onafhankelijkheid van het onderzoek borgen? Dan is uitbesteding van het evaluatieonderzoek wellicht de beste optie. Als de gemeente het onderzoek uitbesteedt, dan heeft dit als voordeel dat dit de

onafhankelijkheid van de evaluatie vergroot. Ook kun je de expertise benutten van de externe partij.

Bij een vermoeden van misstanden bij één van de betrokken partijen

Een gezamenlijk (evaluatie)onderzoek is lastig te realiseren als er mogelijk sprake is van misstanden bij één van de betrokken partijen en als het de wens is deze boven tafel te krijgen. Een gezamenlijk onderzoeks- en evaluatieproces zet het leren centraal. Het richt zich niet op het aan het licht brengen van het disfunctioneren van een organisatie of professional. Een gezamenlijk onderzoek is dan ook geen geschikt middel voor een onafhankelijke beoordeling van het handelen van de afzonderlijke en de gezamenlijke instellingen.

Als (meerdere) uitvoeringsorganisaties niet willen deelnemen

Gemeenten kunnen de deelname aan een onderzoek door betrokken organisaties wel stimuleren door het belang hiervan onder de aandacht te brengen. Maar je kunt dit niet afdwingen. Bij instellingen waarmee de gemeente een subsidierelatie heeft of een contract mee heeft gesloten, kun je deelname aan (evaluatie)onderzoek bij calamiteiten opnemen in de subsidie- of contractvoorwaarden. Als (meerdere) uitvoeringsorganisaties niet bereid zijn mee te werken, is een gezamenlijk onderzoek vanzelfsprekend niet haalbaar.

Checklist bij de afweging of een gezamenlijk onderzoek zin heeft:

- ✔ Maak het doel helder. Wil je verantwoording kunnen afleggen? Wil je reflecteren op de inrichting van het sociaal domein? Wil je dat betrokken uitvoeringsorganisaties leren van de calamiteit? Of wil je misstanden boven tafel krijgen? Weeg af of en zo ja hoe een gezamenlijk (evaluatie)onderzoek het juiste middel is voor dit doel.
- ✔ Bespreek met betrokken partijen of zij open staan voor een gezamenlijk onderzoek. Wat weerhoudt hen eventueel van deelname en hoe kun je eventuele belemmeringen met elkaar oplossen?
- ✔ Overweeg of een gezamenlijk onderzoek zinvol is, als niet alle partijen willen meedoen. Echter: hoe vollediger, hoe beter de partijen gezamenlijk tot leren komen. Bepaal welke partijen cruciaal zijn voor deelname aan het onderzoek.



“
Bespreek met betrokken partijen of zij open staan voor een gezamenlijk onderzoek.

2. Hoe stem je als gemeente over een calamiteit af met de toezichthouder?

Houd er bij het evalueren van een calamiteit rekening mee dat toezichthouders een taak (kunnen) hebben bij het onderzoeken van calamiteiten. Het verdient aanbeveling om altijd contact op te nemen met de inspecties en/of de Wmo-toezichthouder als je als gemeente de calamiteit zelf wil evalueren.

Afstemmen met de toezichthouder is belangrijk om de volgende redenen:

1. Helderheid over melden.
2. Helderheid over onderzoek toezichthouder(s).
3. Het maken van afspraken.
4. Advies over de aanpak van het evaluatieonderzoek.

1. Helderheid over melden

Vallen één of meer van de betrokken instellingen onder de Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg (Wkkgz), de Jeugdwet of de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo)? Dan hebben zij de verplichting te melden bij de toezichthouder als het een calamiteit betreft 'in de zin van de wet'.

Calamiteit in de zin van de wet

Calamiteiten die gemeld moeten worden bij de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd of bij de Wmo-toezichthouder hebben de volgende kenmerken. Het gaat om:

- Een betrokken instelling valt onder de Wkkgz, de Jeugdwet of de Wmo,
- Een niet-beoogde of onverwachte gebeurtenis,
 - Die betrekking heeft op de kwaliteit van de zorg of hulp,
 - Of die tot een ernstig schadelijk gevolg voor of de dood van een cliënt/patiënt heeft geleid.

²Toezichthouders in het sociaal domein zijn: de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd, de Inspectie voor het Onderwijs, de Inspectie Justitie en Veiligheid, de Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid en in elke gemeente de Wmo-toezichthouder.

De toezichthouders hebben veel expertise over het sociaal domein en weten waar je aan moet denken bij het uitvoeren van een onderzoek.

In sommige situaties kan de verplichting om te melden ook voor de gemeente gelden. Dit is het geval als de zorg en ondersteuning wordt geboden door medewerkers die in dienst zijn van de gemeente.

Doet een calamiteit zich voor in het sociaal domein, dan is het niet altijd direct helder of het een calamiteit betreft die gemeld moet worden bij één van de Rijksinspecties en/of de Wmo-toezichthouders. Bijvoorbeeld omdat een meldplichtige instantie in het (recente) verleden betrokken is geweest bij het huishouden, maar nu niet meer. Of omdat niet meteen duidelijk is of er een relatie is tussen de kwaliteit van zorg of hulp en de calamiteit.

Als gezamenlijke zorg en ondersteuning vanuit verschillende instanties is geboden, is het extra lastig om deze relatie te leggen. Ga dan in overleg met de betreffende toezichthouder(s). Neem altijd contact op met de toezichthouder(s) voor afstemming en overleg.

Wil je meer informatie over calamiteitenonderzoek door de toezichthouders?

- ✔ **In het Afsprakenkader en draaiboeken vind je meer informatie.** Voor de afstemming van het Wmo-toezicht van de gemeente en het nalevings- en stelseltoezicht van de rijksinspecties in het sociaal domein is de samenwerking tussen de rijksinspecties en de Wmo-toezichthouder uitgewerkt.
- ✔ In de handreiking '**Handvatten voor gemeenten; communicatie en afstemming bij een calamiteit**' staat informatie over het melden van calamiteiten bij jeugdhulpaanbieders.
- ✔ Meer informatie over melden door jeugdhulpaanbieders, gecertificeerde instellingen voor jeugdbescherming en jeugdreclassering, Veilig Thuis en de Raad voor de Kinderbescherming vind je **hier**.
- ✔ Meer informatie over het melden door zorginstellingen die vallen onder de Wkkgz vind je **hier**.
- ✔ Voor meer informatie over het melden door Wmo-aanbieders verwijzen we naar de betreffende Wmo-toezichthouders.

2. Helderheid over onderzoek toezichthouder(s)

Ook is niet altijd duidelijk of één of meer van deze toezichthouders zelf een onderzoek zullen starten naar aanleiding van de gebeurtenis. Ga hierover in overleg met de toezichthouder(s).

3. Het maken van afspraken

Een toezichtonderzoek en evaluatie kunnen in overleg met de toezichthouder(s) naast elkaar lopen. Ga in overleg met de toezichthouder(s) over het doel en de onderzoeksvraag van de onderzoeken, de voorwaarden waaronder de evaluatie kan plaatsvinden en de partijen die de gemeente bij het evaluatieonderzoek wil betrekken. Het is belangrijk om de verschillende (onderzoeks)activiteiten op elkaar af te stemmen.

4. Advies over de aanpak van het evaluatieonderzoek

De toezichthouders hebben veel expertise over het sociaal domein en weten waar je aan moet denken bij het uitvoeren van een onderzoek. Ook als er geen instelling betrokken was die meldplichtig is, kunnen gemeenten contact met hen zoeken over de aanpak van het onderzoek. Dat kan het geval zijn als een gebeurtenis vragen oproept over de werking van het stelsel. Bijvoorbeeld over de vraag hoe het komt dat een kwetsbaar huishouden buiten beeld is gebleven van hulpverlening.

Checklist voor afstemming met toezichthouders

- ✔ Ga bij de betrokken instellingen na of zij gaan melden bij één van de toezichthouders. Stem af welke mogelijkheden zij zien voor een gezamenlijk (evaluatie)onderzoek.
- ✔ Neem contact op met de toezichthouder(s) voor overleg. Bespreek met welke doel en op welke wijze de gemeente de calamiteit wil evalueren. Stem dit af met de activiteiten van de toezichthouder(s). Iedere jeugdhulpregio heeft bijvoorbeeld een eigen contactpersoon bij de inspecties. Via het **contactformulier van het Inspectieloket sociaal** kun je deze gegevens opvragen.
- ✔ Stem af met de Wmo-toezichthouder als een aanbieder betrokken is die onder de Wmo valt.
- ✔ Neem ook contact op met betreffende toezichthouder(s) als je gebruik wilt maken van hun expertise over het sociaal domein, onderzoek en evaluatie.

“
Een toezichtonderzoek en evaluatie kunnen in overleg met de toezichthouder(s) naast elkaar lopen.

3. Hoe bereid je het (evaluatie)onderzoek voor?

De volgende stappen zijn belangrijk om de evaluatie van een calamiteit in het sociaal domein goed voor te bereiden:

- 1 Bepaal de vraagstelling van het onderzoek en de te evalueren periode.
- 2 Breng systematisch in beeld welke partijen betrokken zijn geweest.
- 3 Bepaal samen met de uitvoeringsorganisaties wanneer de evaluatie plaatsvindt.
- 4 Informeer het huishouden over het onderzoek (en betrek het waar mogelijk).
- 5 Bepaal wie het onderzoek en de evaluatie uitvoeren.
- 6 Organiseer bestuurlijk draagvlak voor het onderzoek en de evaluatie.
- 7 Beslis welk niveau wordt uitgenodigd voor de evaluatiebijeenkomsten.
- 8 Bepaal of de gemeente wel of niet bij de evaluatie aanwezig is.
- 9 Zorg ervoor dat deelnemende instellingen zich op de evaluatie voorbereiden.
- 10 Wees in de uitnodiging helder over het doel van de evaluatie en de benodigde voorbereiding.

Het beschrijven van de stappen suggereert een vaste volgorde. Maar elke situatie kent haar eigen dynamiek, waardoor de volgorde van de stappen in de praktijk kan afwijken.



1. Bepaal de vraagstelling van het onderzoek en de te evalueren periode

Het doel van het gezamenlijke (evaluatie)onderzoek is doorgaans: ervan leren en gerichte verbeterpunten benoemen voor de toekomst. Dit om het lokale leereffect zo groot mogelijk te maken.

De vraagstelling kan dan luiden: 'Wat kan de gemeente vanuit haar stelselverantwoordelijkheid doen om te voorkomen dat een dergelijke calamiteit weer gebeurt?' of 'Welke leerpunten komen voor de uitvoeringsorganisaties gezamenlijk naar voren uit het (evaluatie)onderzoek van de gebeurtenissen voorafgaand aan de calamiteit?'

De te evalueren periode is afhankelijk van de situatie. Belangrijke gebeurtenissen in het huishouden kunnen de te onderzoeken periode afbakenen. Denk aan de geboorte van een kind, een verhuizing of het moment van betrokkenheid van hulpverlening. Bij een onderzoek dat in het teken staat van leren wordt doorgaans de periode gekozen tot aan de calamiteit. De calamiteit zelf is vaak onderwerp van een strafrechtelijk onderzoek. Uitzoeken wat er precies gebeurd is op het moment van de calamiteit is niet aan de betrokkenen bij het (evaluatie)onderzoek.

2. Breng systematisch in beeld welke partijen betrokken zijn geweest

In de eerste dagen rond de calamiteit hebben gemeenten meestal contact met verschillende betrokken instellingen bij het huishouden waar zich de calamiteit heeft afgespeeld. Besluit de gemeente de calamiteit te evalueren? Dan is het belangrijk systematisch in beeld te brengen welke partijen (verder nog) betrokken waren. Kijk hierbij zowel naar de eigen ondersteuning die vanuit de gemeente is geboden (zoals werk en inkomen, schuldhulpverlening, bijzondere bijstand, toegang via Wmo-loket) als naar externe partijen. Zie ook de checklist van veel voorkomende partijen.

Het is belangrijk om met de partijen die aan de evaluatie deelnemen overeenstemming te hebben over het gezamenlijke doel van de evaluatie alvorens het onderzoek plaatsvindt. Onduidelijkheid over het doel van het onderzoek en de evaluatie leidt ertoe dat partijen met verschillende verwachtingen aan het

onderzoek beginnen. Bijvoorbeeld doordat sommigen verwachten dat in het onderzoek gezocht wordt naar de verantwoordelijke voor de calamiteit (de schuldvraag), terwijl de insteek is dat partijen ervan leren. Betrek de organisaties goed bij de volgende stappen.

Checklist veelvoorkomende betrokken partijen

- ✓ Wijkteam
- ✓ Huisarts
- ✓ Woningcorporatie
- ✓ Maatschappelijk werk
- ✓ GGZ
- ✓ Reclassering
- ✓ Politie
- ✓ Veilig Thuis
- ✓ Schuldhulpverlening
- ✓ Gemeentelijke diensten (Werk en Inkomen)

Zijn er kinderen betrokken bij de calamiteit? Denk dan aan het betrekken van de volgende partijen:

- ✓ Jeugd- en opvoedhulp
- ✓ Raad voor de Kinderbescherming
- ✓ Gecertificeerde instelling voor
- ✓ Jeugdgezondheidszorg
- ✓ School
- ✓ Kinderopvang
- ✓ Jeugd-GGZ
- ✓ Jeugd-LVB

3. Bepaal samen met de uitvoeringsorganisaties wanneer de evaluatie plaatsvindt

De beste termijn waarop de gezamenlijke evaluatie plaatsvindt, is een aantal weken na de calamiteit. Te kort op de gebeurtenis is er nog teveel onduidelijk en zitten de emoties vaak nog te hoog. Uitvoeringsorganisaties en professionals willen de (periode voorafgaand aan de) calamiteit doorgaans eerst intern reconstrueren en bespreken. Ook het vergaren van de benodigde informatie voorafgaand aan de gezamenlijke evaluatie kost tijd.



“
Als de gemeente de evaluatie zelf uitvoert, zit deze hier het dichtst op.

Te lang wachten met het gezamenlijke onderzoek is echter ook niet wenselijk, omdat dit de reconstructie lastiger maakt. Ook is het voor professionals vaak een zware belasting om opnieuw in de casus te duiken. Het bepalen van het juiste tijdstip vraagt dan ook om nauwe afstemming met de betrokken uitvoeringsorganisaties.

4. Informeer het huishouden over het onderzoek (en betrek het waar mogelijk)

De gemeente gaat met de betrokken uitvoeringsorganisaties in gesprek over de zorg en ondersteuning die zij gezamenlijk aan het huishouden hebben geboden. Bespreek daarbij persoonlijke informatie over de leden van het huishouden. Om die reden is het belangrijk hen, als dit maar enigszins mogelijk is, te informeren en te betrekken. Het is belangrijk uit te leggen met welk doel het onderzoek plaatsvindt, hoe het plaatsvindt en wat er met de uitkomsten gebeurt.

Als de leden van het huishouden hiervoor open staan, kunnen zij ook een rol spelen in het onderzoek. Bijvoorbeeld door te vertellen hoe zij de zorg, ondersteuning en samenwerking rondom het huishouden hebben ervaren. Vaak zal het voor het huishouden te belastend zijn om deel te nemen aan bijeenkomsten in het kader van het onderzoek. De inbreng van het huishouden kan dan ook gebeuren door een afzonderlijk gesprek met degene die het onderzoek uitvoert.

5. Bepaal wie het onderzoek en de evaluatie uitvoeren

Gemeenten kunnen het onderzoek en de evaluatie zelf uitvoeren of de betrokken uitvoeringsorganisaties om een evaluatieonderzoek verzoeken. De keuze hiervoor hangt samen met het doel van de evaluatie: wil je als stelselverantwoordelijke succesfactoren en knelpunten boven water krijgen in het sociaal domein? Dan is het belangrijk dat de gemeente nauw betrokken is bij de evaluatie. Wil je dat de uitvoeringsorganisaties in de gemeente gezamenlijk leren van de calamiteit? Dan ligt het voor de hand dat de gemeente de uitvoeringsorganisaties om een evaluatieonderzoek vraagt.

Als de gemeente de evaluatie zelf uitvoert, zit deze hier het dichtst op. Zo krijgt de gemeente direct inzicht in aanknopingspunten voor verbetering. Gemeenten kunnen stelselvragen in de evaluatie aan de orde stellen: in hoeverre komen de aandachtspunten voort uit de manier waarop de zorg en ondersteuning aan kwetsbare huishoudens in de gemeente zijn geregeld? De gemeente houdt de regie, ook in planning en doorlooptijd. Actieve deelname van de gemeente aan het onderzoek kan het voor de uitvoeringsorganisaties wel moeilijker maken om informatie over het huishouden met elkaar te delen. Houd hier rekening mee.

Geeft de gemeente opdracht aan de uitvoeringsorganisaties, dan leidt dit tot een gedeeld eigenaarschap bij deze organisaties. Hoe dichter het

onderzoek en de evaluatie bij de uitvoering liggen, hoe groter de betrokkenheid en het eigenaarschap van de instellingen die uiteindelijk met de verbeterpunten aan de slag moeten.

Als de gemeente het onderzoek en de evaluatie door de betrokken uitvoeringsorganisaties laat uitvoeren, spreek dan goed met hen af op welke manier stelselvragen aan de orde komen. Ook zijn afspraken nodig over hoe de gemeente inzicht krijgt in de verbeterpunten die uit het (evaluatie) onderzoek naar voren komen. En dan specifiek over de verbeterpunten waar de gemeente als stelselverantwoordelijke mee aan de slag moet.

De gemeente kan bijvoorbeeld de regievoerder voor het huishouden vragen het voortouw te nemen in de evaluatie. Is er in een huishouden sprake van zorg en ondersteuning op verschillende leefgebieden? Dan is de regie tegenwoordig vaak belegd bij een (gemeentelijk) wijkteam of jeugdteam. Of bij de gecertificeerde instelling voor jeugdbescherming en jeugdreclassering, als deze bij het huishouden betrokken was. In het laatste geval is afstemming met de inspecties belangrijk, vanwege de meldplicht van deze instellingen. **Hoe stem je als gemeente over een calamiteit af met de toezichthouder?**

6. Organiseer bestuurlijk draagvlak voor het onderzoek en de evaluatie

Zorg dat de verantwoordelijke wethouder(s) en (afhankelijk van de situatie) de gemeenteraad worden meegenomen in de argumenten om het (evaluatie) onderzoek uit te voeren. Wethouders dragen de politieke verantwoordelijkheid en worden er op aangesproken als er iets misgaat in hun gemeente. Zij moeten uitleg kunnen geven aan de gemeenteraad en aan de pers. Dat vraagt om een scherpe afweging over de rol van de wethouder bij de evaluatie.

Bespreek met de wethouder of en zo ja welke rol hij of zij heeft in de evaluatie en bespreek de mogelijke politieke impact van het onderzoek. Is hij of zij bij (een deel van de) evaluatie aanwezig? Hoe wordt hij of zij geïnformeerd over de uitkomsten? Wat en hoe wordt tussentijds en uiteindelijk gecommuniceerd aan de

gemeenteraad? Natuurlijk speelt in deze afwegingen het doel van de evaluatie mee. Als het doel van de evaluatie is dat de uitvoeringsorganisaties met elkaar leren, dan is meer afstand van de wethouder gepast.

Wat zijn de voordelen van betrokkenheid van de wethouder bij de evaluatie(bijeenkomsten)?

Het laat de betrokkenheid van de wethouder zien. Ook toont het aan dat er bestuurlijk draagvlak is voor verbeterpunten die uit de evaluatie naar voren komen. Tevens biedt het kansen voor het inzetten van verbeteracties naar aanleiding van de evaluatie op bestuurlijk niveau, die de wethouder kan communiceren aan de gemeenteraad en de pers. De wethouder kan urgentie meegeven aan het onderzoek, ook bij bestuurders van uitvoeringsorganisaties. Daarmee kan de wethouder ervoor zorgen dat mensen tijd in hun agenda inruimen om eraan mee te werken. Een verzoek van de wethouder aan de raad van bestuur van een instelling kan hierbij helpen.

Wat zijn de nadelen van betrokkenheid van de wethouder bij de evaluatie(bijeenkomsten)?

Communiceren over en het oppakken van de resultaten van de verbeteracties kan eenzijdig bij de gemeente en de politiek verantwoordelijke wethouder komen te liggen. En dus niet bij de gezamenlijke partijen die betrokken waren bij de zorg en ondersteuning aan het huishouden.

7. Beslis welk niveau wordt uitgenodigd voor de evaluatiebijeenkomsten

Evalueren is op verschillende niveaus belangrijk: op het niveau van professionals, leidinggevend en van bestuurders. Het is aan te bevelen om uitvoerders, leidinggevend en bestuurders in afzonderlijke sessies te laten evalueren. Dit vanwege de verschillende doelen die deelnemers met de evaluatie hebben. Verder spelen bij professionals vaak emoties na een calamiteit. Zij hebben behoefte aan tijd en ruimte om dit met elkaar te verwerken.

Elk van deze evaluaties heeft een eigen doel en functie. De professionals die direct bij de casus betrokken waren, kunnen precies aangeven waar zij in de praktijk tegenaan zijn gelopen. Zij kunnen een

reconstructie maken van hun eigen handelen en de samenwerking met het huishouden en met andere professionals.

De evaluatie op uitvoerend niveau kan bovendien behulpzaam zijn voor de professionals bij het beantwoorden van hun persoonlijke vragen. Welke afwegingen hebben anderen gemaakt? Hoe hebben zij mijn handelen ervaren? Wat wist ik niet? Ook kunnen zij zo van de calamiteit leren; wat zou ik een volgende keer anders doen?

Vanuit de evaluatie op uitvoeringsniveau kunnen vervolgens punten worden gedestilleerd om op leidinggevend en bestuurlijk niveau te bespreken. Leidinggevend gaan over de werkwijzen en eventuele aanpassingen daarin. Evalueren op bestuurlijk niveau heeft als doel verbeterpunten boven tafel te krijgen en afspraken te maken voor verdere verbetering van de samenwerking.

8. Bepaal of de gemeente wel of niet bij de evaluatie aanwezig is

Afhankelijk van het doel van de evaluatie kan het vanuit de rol van de gemeente als systeemverantwoordelijke of opdrachtgever zinvol zijn om aan de evaluatie deel te nemen. Zo hoort en ziet de gemeente van dichtbij hoe het beleid in deze casus in de praktijk uitpakt. Op basis daarvan kan de gemeente verbeterpunten bepalen. De gemeente wordt zo meegenomen in het leerproces.

De uitvoeringsorganisaties ervaren waarschijnlijk meer ruimte om ook persoonlijke informatie over de casus te delen die soms nodig is om tot de kern te komen, als de gemeente niet bij de evaluatie aanwezig is.

Met het oog op privacy zullen met name partijen met een beroepsgeheim (zoals de GGZ, JGZ, huisarts) hier terughoudender in zijn als de gemeente aanwezig is. Ook voor instellingen die niet gehouden zijn aan het medisch beroepsgeheim, geldt dat zij zorgvuldig met de privacy van hun cliënten omgaan.

Wil je als gemeente deelnemen aan de evaluatie? Dan vraagt dit om waarborgen, zoals:

- ✔ Vooraf informeren van de leden van het huishouden over de evaluatie, het doel en de rapportage.
- ✔ Afspreken van geheimhouding/vertrouwelijkheid en dit eventueel schriftelijk vastleggen.
- ✔ Vermijden van het onnodig delen van bijzondere persoonsgegevens, zoals bijvoorbeeld medische gegevens.

Als de gemeente ook op uitvoerend niveau betrokken was bij de casus dan ligt het voor de hand dat zij deelneemt. Bijvoorbeeld als betrokken professionals vanuit een wijkteam in dienst zijn van de gemeente. Maar ook als bijvoorbeeld de afdeling Werk en Inkomen, bijzondere bijstand of Wmo betrokken waren. Deze afdelingen hebben dan in ieder geval een rol in de evaluatie.

“

Zo hoort en ziet de gemeente van dichtbij hoe het beleid in deze casus in de praktijk uitpakt.

9. Zorg ervoor dat deelnemende instellingen zich op de evaluatie voorbereiden

Voor het maken van de reconstructie is voorbereiding nodig van de deelnemende organisaties. Vraag in ieder geval om een tijdlijn van de geleverde zorg en ondersteuning en relevante gebeurtenissen.

Verder beantwoordt elke instelling vragen die helpen bij de reconstructie. De vragen zijn vanzelfsprekend afhankelijk van de aard van de te onderzoeken en evalueren calamiteit. Maar je kunt denken aan dit soort vragen:

- ✔ Van wanneer tot wanneer was de instelling betrokken bij het huishouden (en welke leden van het huishouden betrof dit)?
- ✔ Wat was de aard en inhoud van de geboden zorg en ondersteuning?
- ✔ Wat was de frequentie van het contact met het huishouden?
- ✔ Welk beeld was er van het huishouden?
- ✔ Welke keuze- en overdrachtsmomenten waren er en welke afwegingen zijn hierbij gemaakt?
- ✔ Heeft de instelling signalen van onveiligheid ontvangen, welke risico-inschattingen zijn gemaakt?
- ✔ Hoe is gehandeld op eventuele signalen van onveiligheid?
- ✔ Welke informatie is gedeeld met andere betrokkenen?
- ✔ Op welke wijze is samengewerkt met het huishouden – zowel intern binnen de instellingen als extern met andere professionals rond het huishouden?

Het gaat daarbij om feiten, niet om interpretaties. Gemeenten kunnen deze vragen stellen aan de uitvoeringsorganisaties ter voorbereiding op de gezamenlijke evaluatie. Een andere mogelijkheid is

dat de onderzoekers een-op-een in gesprek gaan met betrokkenen. Dit heeft als voordeel dat er meer ruimte en tijd is voor het individuele verhaal en dat er minder spanning of druk is om dit te vertellen.

Aanvullend komt reflectie op het eigen handelen aan de orde: wat hadden zij achteraf anders gedaan? Of wat hadden zij in de ideale situatie zelf gedaan? Voor het onderzoek per organisatie kunnen zij gebruikmaken van richtlijnen en methodieken, zoals bijvoorbeeld PRISMA of SIRE.

10. Wees in de uitnodiging helder over het doel van de evaluatie en de benodigde voorbereiding

Wees helder over doel en vraagstelling van de evaluatie, de te evalueren periode en laat weten welke voorbereiding de gemeente verwacht van de deelnemers. Wees helder welke informatie wordt gedeeld en welke niet.

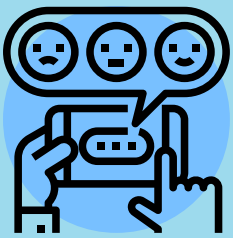
Meestal kan informatie tijdens het evaluatieonderzoek worden gedeeld die ook werd gedeeld (of had moeten worden gedeeld) gedurende de zorg en ondersteuning. Zoals eerder gemeld verdient het (indien mogelijk) de voorkeur om het huishouden te informeren over het (evaluatie)onderzoek. Informeer het huishouden over welke informatie wordt gedeeld en waarom, en vraag hiervoor om toestemming.

Een hulpmiddel hierbij is de website [Kiezen & Delen van Toezicht Sociaal Domein](#). Hier kun je ook de relevante [handreikingen](#) vinden over het delen van informatie.

Wees helder over wie je uitnodigt. Besluit de gemeente dat de evaluatie op uitvoeringsniveau plaatsvindt? Dan is het belangrijk dat er geen leidinggevenden komen. Sommige professionals vinden het fijn om een collega mee te nemen ter ondersteuning. Wees wel duidelijk over het maximale aantal vertegenwoordigers van een organisatie. Als teveel medewerkers van één organisatie aanwezig zijn, verstoort dit het evenwicht.

Wees ten slotte helder over de tijdsinspanning die de evaluatie gaat kosten. Om hoeveel bijeenkomsten of gesprekken gaat het? Hoe lang duren de bijeenkomsten?

4. Hoe geef je de evaluatie vorm?



Hoe geef je de evaluatie-bijeenkomst(en) concreet vorm?

We zetten de belangrijke stappen op een rij.

1. Bepaal de inhoud van de bijeenkomsten

De bijeenkomsten bestaan in ieder geval uit de volgende drie onderdelen:

- ✓ Een gezamenlijke **reconstructie** van de (gezamenlijk) geboden zorg en ondersteuning aan het huishouden, waarbij de input van de betrokken instellingen wordt gebruikt.
- ✓ Een **analyse** van de (gezamenlijk) geboden zorg en ondersteuning van het huishouden: welke oorzaken, succesfactoren en welke knelpunten zijn hierin te herkennen?
- ✓ Bepalen van **leer- of verbeterpunten**: gezamenlijk en per organisatie.

Daarbij kunnen verschillende methoden worden gebruikt voor de analyse. De hoofdvraag is in de voorbereiding al bepaald. De hoofdvraag voor de analyse kan bijvoorbeeld luiden:

- ✓ Wat kan de gemeente vanuit haar stelselverantwoordelijkheid doen om te voorkomen dat een dergelijke calamiteit weer gebeurt?
- ✓ Welke leerpunten komen voor de uitvoeringsorganisaties gezamenlijk naar voren uit het (evaluatie)onderzoek van de gebeurtenissen voorafgaand aan de calamiteit?

De thema's van de evaluatie kies je op basis van de gezamenlijke reconstructie en zijn ook afhankelijk van het doel van het evaluatieonderzoek. Bij huishoudens met complexe casuïstiek ligt het voor de hand dat thema's aan de orde komen als:

Het signaleren en analyseren van de hulpvraag:

- Is de problematiek in het huishouden tijdig en volledig in beeld gekomen?
- Wie heeft gesignaleerd?
- Wie heeft geanalyseerd?
- Waren relevante partijen betrokken?
- Hadden alle betrokkenen eenzelfde beeld van de aard en ernst van de problematiek?
- Wat ging hierin goed en wat ging minder goed? Hoe komt dat?

Het inzetten van zorg en ondersteuning:

- Is terugkijkend passende zorg en ondersteuning ingezet?
- Is tijdig zorg en ondersteuning ingezet?
- Hadden alle betrokkenen eenzelfde beeld van de zorg en ondersteuning die moest worden ingezet?
- Wat ging hierin goed en wat ging minder goed en hoe komt dat?

De afstemming en regie op ingezette zorg en ondersteuning:

- Was er een gezamenlijk plan/doel voor het huishouden, waar de betrokkenen en het huishouden mee werkten?
- Was voor iedereen duidelijk wie de regie had en wat dat inhield?
- Waren partijen van elkaars activiteiten in het huishouden op de hoogte?
- Vonden tussentijds evaluaties plaats?
- Wat ging hierin goed en wat ging minder goed en hoe komt dat?

Dit zijn voorbeelden van vragen. De thema's die zijn opgenomen in de toezichtkaders van [Toezicht Sociaal Domein](#) kunnen verder ondersteunen bij het stellen van de juiste vragen: Toezichtkader Stelseltoezicht Volwassenen in het Sociaal Domein en [Toezichtkader Stelseltoezicht Jeugd](#).

Gaat het om een kwetsbaar huishouden met complexe casuïstiek dan kan ook de website www.regiesociaaldomein.nl behulpzaam zijn.

2. Kies voor een optimale setting

Om de setting optimaal te maken voor een goede evaluatie zijn de volgende aspecten ook belangrijk:

- Kies een gespreksleider met de juiste competenties,
- Bepaal het aantal bijeenkomsten,
- Bepaal de locatie.

Kies een gespreksleider met de juiste competenties

Denk goed na over wie (welke persoon) het evaluatiegesprek of de gesprekken leidt. Moet dit iemand zijn die de lokale context goed kent? Moet dit een vertrouwd gezicht zijn en bekend zijn met de casus? Of juist een externe voorzitter, die het gesprek meer onafhankelijk kan leiden?

Ook de vaardigheden van de gespreksleider zijn belangrijk. Het is van belang dat deze de juiste vaardigheden heeft om een veilige leeromgeving te creëren, ruimte te geven aan eventuele emoties, in te grijpen als het accent van leren verschuift naar het beantwoorden van de schuldvraag. De gespreksleider bezit daarnaast vaardigheden om op basis van de feiten met de groep tot een gezamenlijke analyse te komen (al dan niet aan de hand van een methodiek).

Voor een veilige sfeer is het verder belangrijk dat de gespreksleider de afspraken voor de bijeenkomst herhaalt die in de uitnodiging hebben gestaan. Bijvoorbeeld over het delen van informatie, over het doel van de bijeenkomst, wat het idee voor het vervolg is en wat er gebeurt met de uitkomsten.

Verder zijn concrete afspraken nodig over het geven van feedback en over het vermijden van beschuldigingen.

Bepaal het aantal bijeenkomsten

Of één bijeenkomst voldoende is voor de evaluatie of dat er meer bijeenkomsten nodig zijn, hangt af van de situatie. Vaak zijn meerdere bijeenkomsten nodig. Het is veel om in één bijeenkomst de geboden zorg en ondersteuning te reconstrueren, te analyseren en verbeterpunten te benoemen. Meerdere bijeenkomsten helpen ook om het onderlinge vertrouwen op te bouwen en gezamenlijk eigenaarschap te creëren: je deelt de verantwoordelijkheid voor het proces met de deelnemers.

Gemeenten kunnen het aantal bijeenkomsten ook gaande het proces bepalen en aan het eind van elke bijeenkomst met elkaar onderzoeken: Hoe ver zijn we gekomen? Wat moeten we nog uitzoeken? Wat willen we de volgende keer bespreken?

Bepaal de locatie

Kies voor een locatie die onafhankelijkheid uitstraalt. Dus kies bijvoorbeeld niet voor een ruimte bij één van de betrokken instellingen. Ook een locatie als het stadhuis kan drempelverhogend werken. Een neutrale locatie, waar de deelnemers niet gestoord worden en waar derden niet kunnen meeluisteren, is essentieel.

“

Kies voor een locatie die onafhankelijkheid uitstraalt.

5. Wat doe je met de uitkomsten van het (evaluatie)-onderzoek?

Om de uitkomsten van het (evaluatie)onderzoek zo goed mogelijk te laten landen is het zaak om in ieder geval na te denken over de volgende zaken:

Kies een passende rapportagevorm

Er zijn verschillende manieren om de uitkomsten van het onderzoek en de evaluatie terug te koppelen. Je kunt bijvoorbeeld verslagen maken en deze terugleggen aan de deelnemers. Gemeenten kunnen er ook voor kiezen om nog een bijeenkomst te organiseren nadat de uitkomsten op een rijtje zijn gezet en deze met elkaar te bespreken om tot verbeteracties te komen.

Bedenk ook vooraf wat je met de buitenwereld wilt communiceren. Dit zal mede afhankelijk zijn van de maatschappelijke impact die de calamiteit in de gemeente heeft gehad en de informatiebehoefte van bijvoorbeeld de gemeenteraad, de pers en het huishouden.

Soms kan worden volstaan met een kort document waarin de belangrijkste lessen zijn benoemd. Hiermee blijft de privacy van het huishouden optimaal beschermd en kun je wel transparant zijn over de verbeterpunten.

Het kan echter wenselijk zijn om meer informatie openbaar te maken. Bijvoorbeeld in situaties waarbij in de periode na de calamiteit veel (onjuiste) informatie naar buiten is gekomen of om de verbetermaatregelen in de juiste context te plaatsen. Stem met betrokken partijen af welke informatie nodig is om te delen met de buitenwereld en met welk doel.

Houd bij de keuze ook rekening met een eventueel Wob-verzoek. In de Wet openbaarheid van bestuur staat dat burgers recht hebben op informatie van de overheid. Over hoe de overheid handelt, waarom en hoe een besluit genomen is. Informatie die in het kader van een (evaluatie)onderzoek met de gemeente wordt gedeeld, valt onder de Wob. Dit kan ook meespelen in de afweging hoe nauw de gemeente betrokken is bij het onderzoek en welke informatie met de gemeente kan worden gedeeld.

Het kan zijn dat je met de toezichthouder(s) afspraken hebt gemaakt over het onderzoek en de evaluatie. Bijvoorbeeld dat je de uitkomsten met de toezichthouder(s) deelt. Het kan ook zijn dat één van de (meldplichtige) uitvoeringsorganisaties deze afspraak heeft gemaakt. Bespreek dan vooraf met hen welke verwachtingen zij hebben van de rapportage.

Vertaal de lessen naar concrete acties

Maak concrete afspraken voor de komende periode. Wat moet er gebeuren om de geleerde lessen ten uitvoer te brengen? Wie zou dat moeten doen? Het kan gaan om afspraken tussen twee partijen (bilateraal), maar je kunt ook denken aan een gezamenlijk verbeterplan waarvoor bestuurlijk commitment nodig is en waaraan een werkgroep wordt gekoppeld voor de uitwerking.

Denk bij vertaling van de lessen naar concrete acties ook aan de monitoring hiervan. Spreek in een bijeenkomst af hoe de betrokken organisaties elkaar aan de afspraken houden, zodat plannen niet in de waan van de dag wegzakken.

Plan in ieder geval een gezamenlijke bijeenkomst na een half jaar, om terug te kijken op alle acties. Het is goed om deze bijeenkomst ook te gebruiken om terug te kijken op het onderzoek en de evaluatie. Hoe heeft iedereen dit ervaren? Wat verliep prettig? Wat zou in de toekomst beter kunnen? Leg afspraken hierover vast.



Meer weten?

www.programmasociaaldomein.nl

Contact

info@programmasociaaldomein.nl

Volg ons op



ISBN 978-90-5830-946-4

